

MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UERJ)

Denilson Queiroz Gomes Ferreira
Universidade do Estado do Rio de Janeiro
dqueirox@gmail.com

Deivison Queiroz Gomes Ferreira
SENAC RJ
contatodeivison@gmail.com

RESUMO

A presente proposta de intervenção destacou a importância do capital intelectual para as organizações, públicas ou privadas, em uma sociedade baseada no conhecimento. Para tanto, utilizou o Banco de Produção Científica, Técnica e Artística (BPC) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj) para propor uma metodologia de mensuração de seu capital intelectual, possibilitando dessa maneira um acompanhamento de sua evolução. Como destacado pela ferramenta 5W2H, esta proposta é de extrema facilidade de adoção, uma vez que não há custos relevantes envolvidos, sejam financeiros, materiais, organizacionais ou de pessoal.

Palavras-chave: Capital intelectual. Instituição Pública de Ensino. Organizações Públicas.

1. INTRODUÇÃO

O Capital Intelectual (SVEIBY, 1998) é considerado um recurso que assegura vantagem competitiva sustentada para as organizações, uma vez que é valioso, raro, difícil de imitar e precisa haver formas organizacionais para explorá-lo (BARNEY, 1992). Conceitos contemporâneos como remuneração por desempenho, foco, inovação e visão sistêmica estão surgindo e sendo rapidamente incorporados por empresas. Nas organizações públicas, dadas suas especificidades, o processo de incorporação de novos conceitos é mais lento.

Em um mundo globalizado no qual todas as organizações – sejam públicas ou privadas – competem por recursos para sobreviver, a capacidade de inovar e de se transformar em um polo irradiador de conhecimento pode representar um fator crítico de sucesso.

Assim como nas empresas, a gestão do capital intelectual tornou-se tema crucial para uma série de outras organizações, dentre as quais se destacam as instituições públicas de ensino. Tendo o professor como fator essencial para

o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, os conceitos trazidos pelas discussões sobre capital intelectual são extremamente relevantes no cenário educacional, especialmente aqueles relativos à gestão do capital humano.

Nesse contexto, a presente proposta de intervenção tem como objetivo geral demonstrar como a gestão do capital intelectual pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as instituições públicas de ensino. Dentre seus objetivos específicos estão demonstrar que o conceito de capital intelectual ainda é pouco utilizado por instituições públicas de ensino, bem como ressaltar que uma gestão orientada para o capital intelectual pode proporcionar vantagens competitivas para tais instituições, especialmente quanto à retenção de profissionais qualificados. Desse modo, será proposta uma forma de iniciar a mensuração do capital intelectual na Uerj.

No campo educacional, a utilização do conceito de capital intelectual e de suas técnicas de gestão são bastante factíveis, constituindo um interessante mecanismo para a mensuração, retenção e aumento dos ativos intangíveis das instituições de ensino. Exemplo: o valor da marca Itaú foi estimado R\$ 24,5 bilhões pela consultoria Interbrand em 2015. Imagina-se que há bastante espaço na área de educação pública para a ampliação da utilização da gestão do capital intelectual como ferramenta de apoio ao processo decisório, de modo a assegurar um fluxo estável de recursos em um contexto de restrição orçamentária no governo estadual e, bem assim, em outras esferas do governo. Com efeito, para o presente estudo, optou-se por fazer um recorte e analisar a temática do capital intelectual apenas na Uerj.

No que se refere à metodologia, pode-se descrever a pesquisa como uma pesquisa aplicada e qualitativa, uma vez que trata da análise de um contexto real e, para tanto, utiliza-se de outras análises já efetuadas por diferentes autores em diversas organizações. Sem descuidar, dos aspectos descritivos e exploratórios do estudo.

A proposta de intervenção na Uerj fundar-se-á pesquisa bibliográfica por meio de bases de dados acadêmicas. Tais dados referem-se a uma pequena amostra dos estudos sobre o tema existentes no Brasil. Em seguida, buscar-se-á propor uma forma de mensurar o capital intelectual das organizações, tentando mostrar como é possível, a partir de experiências anteriores descritas na literatura, iniciar o processo de mensuração na UERJ. Para tanto, propõe-se a utilização dos dados disponibilizados pelos docentes em seu currículo Lattes e sintetizados pelo Banco de Produção Científica, Técnica e Artística (BPC), administrado pelo Departamento de

Apoio à Produção Científica e Tecnológica. Por fim, observações sobre o potencial da proposta e eventuais entraves à sua adoção serão feitas a guisa de conclusão.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

Stewart (1998) define capital intelectual como a soma dos conhecimentos relevantes de uma empresa. Antes apenas mensurado pela diferença positiva entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas (Gois, 2000), estudos como os de Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998) deram o formato contemporâneo do que se entende por Capital Intelectual.

Tal Capital apenas será útil à organização se for capaz de agregar valor, ou seja, deve-se transformar em novos produtos, serviços e processos que representem uma evolução no desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, move-se a empresa do foco em ativos físicos e financeiros para a empresa do conhecimento.

Um dos principais componentes do capital intelectual para Edvinsson e Malone (1998) é o capital humano, pois somente um indivíduo pode gerar conhecimento. Caberia à organização, portanto, criar o ambiente propício para que seus colaboradores possam gerar e compartilhar conhecimento.

No caso específico das instituições de ensino, a gestão do capital intelectual pode servir como orientador de suas políticas, uma vez que boa parte da agregação de valor é fruto da qualidade de seu corpo docente. Igualmente, é relevante no campo das políticas públicas na medida em que instituições de ensino geradoras de conhecimento se tornarão estratégicas também para o país, podendo representar canalização de mais recursos financeiros para estimular sua atuação.

Zamberlan e Pozzobon (2010) realizaram um estudo pioneiro no Brasil, buscando cruzar os dados de desligamentos de professores na Universidade de Santa Maria (UFSM) com os programas de capacitação dos quais tais professores participaram. Os autores concluíram que parte significativa dos professores que se capacitavam em programas de Mestrado e Doutorado se desligava em até dois anos após sua conclusão. Tal constatação evidencia que os custos trazidos pelo afastamento dos docentes durante a qualificação não eram compensados pelos benefícios gerados, uma vez que se desligavam em seguida.

Em outro estudo, Moura *et al.* (2010) concluíram que as instituições de ensino de Fortaleza reconhecem a importância de uma gestão orientada para o desenvolvimento do capital intelectual, contudo dificuldades encontradas para a captação de recursos e durante a construção de indicadores são apontadas como entraves para a condução dessa iniciativa de gestão.

2.2. DIAGNÓSTICO

Na Universidade do Estado do Rio de Janeiro não há um programa destinado a mensurar seu capital intelectual, ainda que exista há anos um levantamento da produção acadêmica de seus docentes para fins de concessão de horas a serem dedicadas à pesquisa. Chamado de Banco de Produção Científica, Técnica e Artística (BPC), tal levantamento é coordenado pelo Departamento de Apoio à Produção Científica e Tecnológica (Depesq) e realizado anualmente, mapeando o currículo Lattes de todos os docentes. A captura de dados considera a produção dos docentes nos três anos anteriores e servirá como referência para a concessão de horas para dedicação à pesquisa para os dois períodos letivos subsequentes.

Como o próprio Depesq (2017) afirma, “o resultado da avaliação do BPC é utilizado para concessão de carga horária máxima em pesquisa e para a análise da concessão de auxílios financeiros para participação em eventos científicos”. Como é possível perceber, a utilização dos resultados do BPC atualmente está vinculada especificamente à relação docente-Uerj, desconsiderando seu potencial de utilização como instrumento de gestão do capital intelectual organizacional.

Os critérios adotados pelo BPC para classificar as produções dos docentes estão listados a seguir:

Tabela 1: Critérios adotados para agrupamento da produção docente pelo BPC 2016

Grupo A	<ul style="list-style-type: none"> • Artes Cênicas • Artes Visuais • Artigo completo publicado em periódico • Autoria de Tese de Doutorado • Autoria de Tese de Titular • Autoria de Dissertação de Mestrado • Capítulo de livro publicado • Desenvolvimento de Processo ou Técnica com registro/patente • Desenvolvimento de Produto com patente • Livro publicado • Música (Composição) • Orientação e co-orientação concluída de tese de doutorado • Partitura Musical
Grupo B	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas, mapas ou similares • Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia • Música (Arranjo) • Organização de Eventos: Congressos Acadêmicos e Científicos, Exposição e Curadoria • Organização de Obra Publicada • Orientação e co-orientação concluída de dissertação de mestrado • Programa de Computador Registrado • Trabalho completo publicado em anais de eventos • Tradução - Livro e Artigo
Grupo C	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Material Didático ou Instrucional • Desenvolvimento de Processo ou Técnica • Desenvolvimento de Produto • Editoração • Manutenção de Obra Artística • Maquete • Música (Demais tipos) • Organização de Eventos (Demais tipos)

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação concluída de I.C. • Orientação concluída de monografia de aperfeiçoamento/especialização • Orientação concluída de trabalho de conclusão de curso de graduação • Participação em banca de comissão julgadora - Prof. Titular / Livre-docência / Avaliação de Cursos / Concurso Público / Outra (Comissão Nacional) • Participação em Bancas Examinadoras (Mestrado e Doutorado) • Prefácio/Posfácio/Apresentação/Introdução de Livro • Programa de Computador sem registro • Resumo e Resumo Expandido publicado em anais de evento • Texto em jornal de notícias ou revista (magazine) • Trabalho Técnico: Parecer de Periódicos ou de Agências de Fomento
--	---

Fonte: Depesq (2017)

A atribuição de carga horária máxima para pesquisa que cada docente pode solicitar é concedida com base na produção declarada no Lattes referente aos três anos anteriores ao de captura dos dados, de acordo com os seguintes critérios:

Tabela 2: Critérios adotados para atribuição de carga horária máxima pelo BPC 2016

Produção Acadêmica	Carga Horária Máxima
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes com no mínimo 5 (cinco) produções do Grupo A • Docentes com no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo A e no mínimo 2 (duas) produções do Grupo B • Docentes com no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo A e no mínimo 2 (duas) produções do Grupo B 	20 horas semanais
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes com no mínimo 3 (três) produções do Grupo A e no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo B • Docentes com no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo A • Docentes com no mínimo 3 (três) produções do Grupo A e no mínimo 1 (uma) produção do Grupo B 	15 horas semanais

<ul style="list-style-type: none"> • Docentes com no mínimo 2 (duas) produções do Grupo A e no mínimo 3 (três) produções do Grupo B 	
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes com no mínimo 3 (três) produções do Grupo A • Docentes com no mínimo 2 (duas) produções do Grupo A e: <ul style="list-style-type: none"> - no mínimo 1 (uma) produção do Grupo B; ou - no mínimo 2 (duas) produção do Grupo C • Docentes com no mínimo 1 (uma) produção do Grupo A e: <ul style="list-style-type: none"> - no mínimo 3 (três) produções do Grupo B; ou - no mínimo 2 (duas) produções do Grupo B e no mínimo 2 (duas) produções do Grupo C; ou - no mínimo 1 (uma) produção do Grupo B e no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo C; ou - no mínimo 6 (seis) produções do Grupo C • Docentes com no mínimo 5 (cinco) produções do Grupo B • Docentes com no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo B e no mínimo 2 (duas) produções do Grupo C • Docentes com no mínimo 3 (três) produções do Grupo B e no mínimo 4 (quatro) produções do Grupo C • Docentes com no mínimo 2 (duas) produções do Grupo B e no mínimo 6 (seis) produções do Grupo C 	10 horas semanais

Fonte: Depesq (2017)

2.3. PROPOSTA

A proposta deste trabalho é oferecer à Uerj uma alternativa para mensurar o seu capital intelectual a partir do BPC. Por meio da análise dos dados capturados pelo BPC é possível estabelecer uma metodologia que vise identificar a evolução de seu capital intelectual. Como o BPC é desagregado por docente, é possível fazer análises individuais, por departamento acadêmico, faculdade, centro ou até mesmo da Uerj como um todo.

Para tanto, a primeira medida a ser proposta é uniformizar a quantificação da produção acadêmica. Atualmente o BPC captura os dados e os divide nos grupos A, B e C, não havendo uma métrica da quantidade de produção total. Por exemplo, conforme tabela a seguir, o resultado do BPC para a docente Alessandra L. C.

Magalhães é de 9 produções do grupo A, 2 produções do grupo B e 10 produções do Grupo C.

Tabela 3: Relatório de Produções por Matrícula - BPC 2016

Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Sub-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa
Departamento de Apoio à Produção Científica e Tecnológica
BPC-2016 - Banco de Produção Científica - Referente aos anos de 2015-2014-2013
Relatório de Produções por Matrícula - Atualizado em 29/09/2016

Matrícula	Nome	Gr. A	Gr. B	Gr. C	C.H.Pesq
CENTRO BIOMEDICO - CBI					
FACULDADE DE CIENCIAS MEDICAS - FCM					
58859	ADILSON LUIZ C DE AGUIAR MARIZ	0	0	0	0
349902	AGNALDO JOSE LOPES	63	9	93	20
77065	AIDA REGINA MONTEIRO DE ASSUNCAO	1	3	6	10
331777	ALDA MARIA DA CRUZ	21	5	45	20
390112	ALESSANDRA LOURENCO CAPUTO MAGALHAES	9	2	10	20
351478	ALESSANDRA MATTOS SALIBA	7	6	12	20

Fonte: Depesq (2017)

Para analisar a evolução do capital intelectual, propõe-se transformar tais produções em um único indicador. Nesse sentido, sugere-se usar os pesos já implicitamente descritos quando da atribuição da carga horária acadêmica por docente: publicação A corresponderia a 1 ponto, publicação B a 0,5 ponto, e publicação C a 0,25 ponto.

Desse modo, anualmente se teria um valor total para cada docente que poderia ser usado para avaliar sua evolução ao longo dos anos. Retornando ao exemplo da docente Alessandra L. C. Magalhães, sua pontuação no BPC 2016 seria 12,5, sendo 9 pontos referentes às 9 produções A, 1 ponto referente às 2 produções B, e 2,5 pontos referentes às 10 produções C.

Uma vez adotada essa metodologia, a pontuação obtida por cada centro e respectivas faculdades durante o BPC 2016 seria a demonstrada na tabela a seguir.

Tabela 4: Pontuação proposta obtida pelas unidades – BPC 2016

UNIDADE	A	B	C	TOTAL
CENTRO BIOMEDICO - CBI	6.227,00	869,50	2.839,25	9.935,75
FACULDADE DE CIENCIAS MEDICAS - FCM	1.804,00	265,50	679,25	2.748,75
FACULDADE DE ENFERMAGEM - ENF	826,00	111,50	715,75	1.653,25
FACULDADE DE ODONTOLOGIA - ODO	641,00	62,50	225,50	929,00
INSTITUTO DE BIOLOGIA ROBERTO ALCÂNTARA GOMES - IBRAG	1.807,00	230,00	744,75	2.781,75
INSTITUTO DE MEDICINA SOCIAL - IMS	718,00	130,00	268,75	1.116,75
INSTITUTO DE NUTRICAÇÃO - NUT	431,00	70,00	205,25	706,25
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS - CCS	3.341,00	1.401,50	2.295,75	7.038,25
FACULDADE DE ADMINISTRACAO E FINANÇAS - FAF	183,00	131,50	184,25	498,75
FACULDADE DE CIENCIAS ECONOMICAS - FCE	276,00	124,00	146,75	546,75
FACULDADE DE DIREITO - DIR	1.386,00	483,50	793,25	2.662,75
FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL - FSS	250,00	128,50	256,50	635,00
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - ICS	260,00	83,00	194,00	537,00
INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIAIS E POLÍTICOS - IESP	331,00	129,50	233,75	694,25
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIENCIAS HUMANAS - IFCH	655,00	321,50	487,25	1.463,75
CENTRO DE EDUCACAO E HUMANIDADES - CEH	6.074,00	2.278,50	4.158,00	12.510,50
FACULDADE DE COMUNICACAO SOCIAL - FCS	237,00	158,50	195,50	591,00
FACULDADE DE EDUCACAO DA BAIXADA FLUMINENSE - FEBF	292,00	155,50	229,25	676,75
FACULDADE DE EDUCACAO - EDU	1.101,00	420,50	751,00	2.272,50
FACULDADE DE FORMACAO DE PROFESSORES DE S. GONCALO - FFP	1.138,00	563,00	984,50	2.685,50
INST. DE APLICACAO FERNANDO RODRIGUES DA SILVEIRA - CAP	774,00	253,50	504,25	1.531,75
INSTITUTO DE ARTES - ART	563,00	167,50	202,00	932,50
INSTITUTO DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS - IEFD	310,00	32,00	152,50	494,50
INSTITUTO DE LETRAS - ILE	1.092,00	349,50	679,00	2.120,50
INSTITUTO DE PSICOLOGIA - PSI	513,00	127,00	393,75	1.033,75
INST MULTIDISC. DE FORMAÇÃO HUMANA COM TECNOLOGIAS - IFHT	54,00	51,50	66,25	171,75
CENTRO DE TECNOLOGIA E CIENCIAS - CTC	4.679,00	2.070,00	2.171,75	8.920,75
ESCOLA SUPERIOR DE DESENHO INDUSTRIAL - ESDI	130,00	82,50	112,00	324,50
FACULDADE DE ENGENHARIA - FEN	702,00	722,50	610,00	2.034,50
FACULDADE DE GEOLOGIA - FGEL	198,00	47,50	130,50	376,00
FACULDADE DE OCEANOGRAFIA - FAOC	157,00	60,00	137,75	354,75
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FAT	293,00	145,00	162,75	600,75
INSTITUTO DE FISICA - FIS	1.933,00	115,50	204,50	2.253,00
INSTITUTO DE GEOGRAFIA - IGEOG	221,00	101,00	152,75	474,75
INSTITUTO DE MATEMATICA E ESTATISTICA - IME	305,00	298,50	238,75	842,25
INSTITUTO DE QUIMICA - QUI	369,00	214,50	211,25	794,75
INSTITUTO POLITECNICO - IPRJ	371,00	283,00	211,50	865,50
TOTAL	20.321,00	6.619,50	11.464,75	38.405,25

onte: Elaboração própria

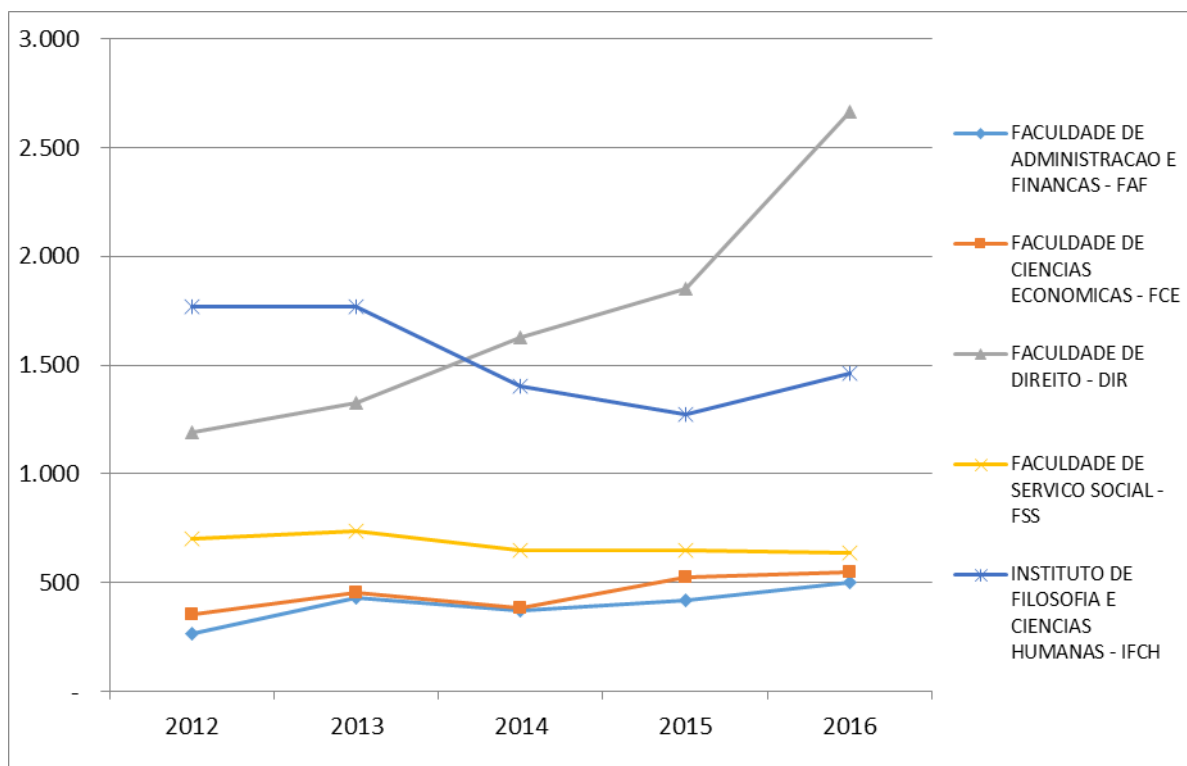
Essa metodologia permitirá rapidamente fazer um amplo diagnóstico sobre a evolução do capital intelectual da Uerj, possibilitando atuar sobre possíveis desvios, bem como tentar compreender suas possíveis razões. Em caso de desvios negativos, um acompanhamento específico nas faculdades que vêm enfrentando maior decréscimo poderia servir como insumo para um plano de ações que visasse o crescimento de seu capital intelectual.

De igual modo, a observação de faculdades cujo capital intelectual vem crescendo permitiria a identificação das razões para o sucesso e posterior incentivo

de tais práticas em outras faculdades, direcionando toda a organização para a busca de incrementos em seu capital intelectual.

A título de ilustração, seguem duas formas de se analisar a evolução do capital intelectual nos últimos cinco anos dos docentes do Centro de Ciências Sociais (CCS), composto¹ pelas Faculdades de Administração e Finanças (FAF), Ciências Econômicas (FCE), Direito (DIR), Serviço Social (FSS) e o Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH).

Gráfico 1: Evolução absoluta da pontuação das Faculdades (2012-2016)



Fonte: Elaboração própria

Como o Gráfico 1 demonstra, a metodologia proposta para avaliação do capital intelectual permite reconhecer o importante avanço ocorrido na DIR nos últimos cinco anos, acentuado sobretudo em 2016, quando alcançou 2.662,75 pontos.

Enquanto isso, percebe-se que a IFCH apresentava uma tendência de redução de seu capital intelectual até 2015, movimento esse interrompido em 2016. Já a FSS

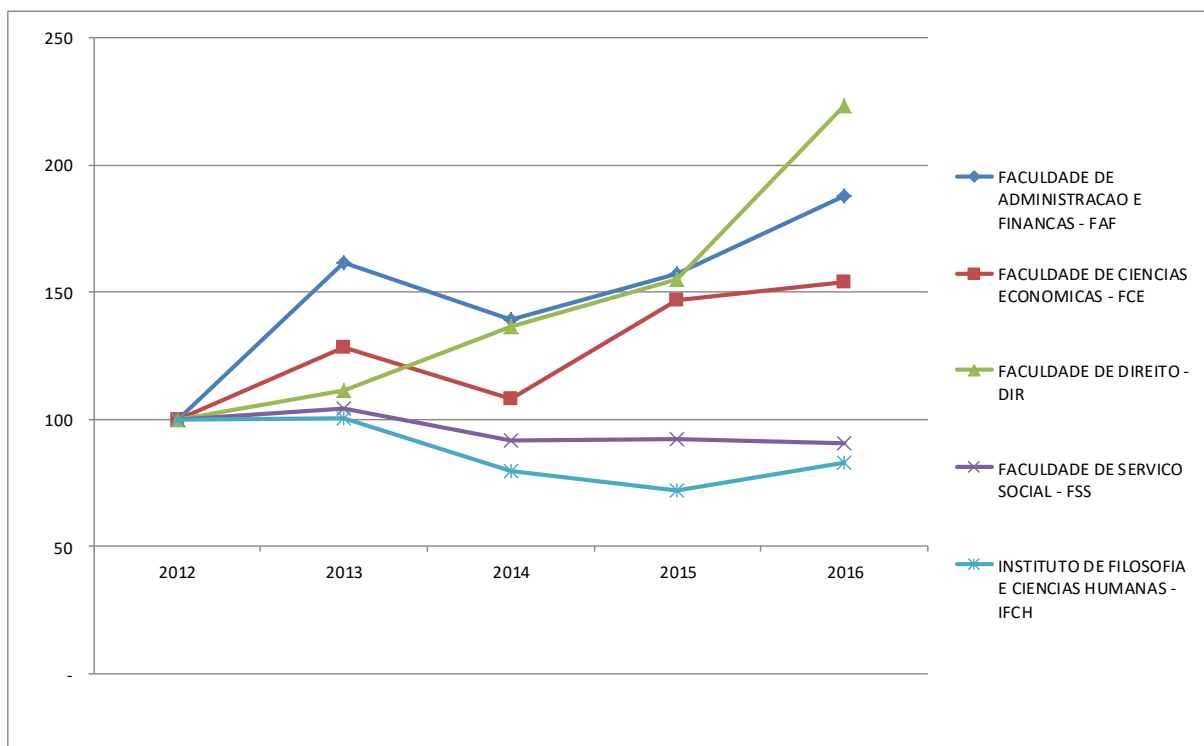
¹ Oportuno ressaltar que atualmente o CCS também é composto pelo Instituto de Ciências Sociais (ICS) e Instituto de Estudos Sociais e Políticos (IESP). Contudo, tais institutos foram incorporados, respectivamente, nos anos de 2014 e 2015, razão pela qual foram desconsiderados para efeitos da análise, que compreende o período de 2012 a 2016.

se manteve praticamente estável durante os cinco anos, enquanto a FAF e a FCE apresentam trajetórias muito semelhantes, havendo queda apenas em 2014.

O Gráfico 1 ressalta também que a produção de capital intelectual da DIR e FSS é muito superior às das demais faculdades, algo cujas razões poderiam ser entendidas para posteriormente serem usadas como *benchmarking*. Uma das explicações possíveis, mas não suficiente, diz respeito ao número de professores que cada faculdade possui.

Outra forma de analisar a evolução do capital intelectual das faculdades do CCS é analisar sua evolução relativa, ou seja, comparar seu crescimento em relação a um ano de referência. O Gráfico 2 se propõe a evidenciar tal perspectiva, utilizando como referência o ano de 2012, cuja pontuação de cada faculdade foi atribuída a base 100, com os anos seguintes variando em relação a tal base.

Gráfico 2: Evolução relativa da pontuação das Faculdades (2012-2016)



Fonte: Elaboração própria

Por esta perspectiva, ratifica a posição vanguardista da DIR na produção de novo capital intelectual, que cresceu 123,2% em relação a 2012. Em contrapartida, evidencia que a IFCH – apesar de ainda representar parcela relevante da produção do CCS – vinha sofrendo até 2015 uma queda na sua capacidade de produção de

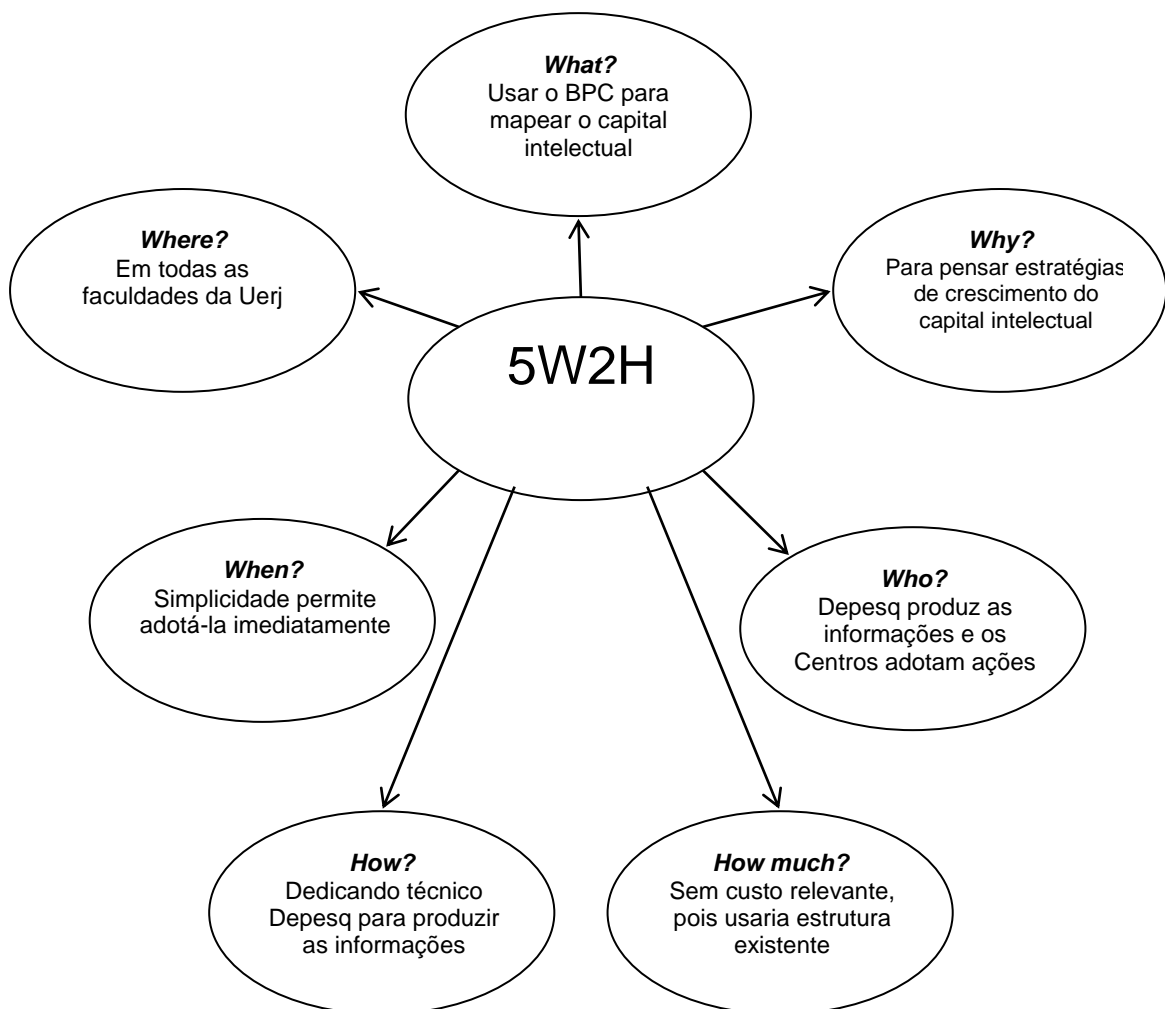
capital intelectual. Dito de outro modo, em 2016 o capital intelectual da IFCH representava 82,9% do que era em 2012.

Por outro lado, a FAF, que em termos absolutos representa pouco da produção de capital intelectual do CCS, vem apresentando crescimento consistente, encerrando 2016 com uma produção 87,5% maior do que a apresentada em 2012. Movimento semelhante é verificado na FCE.

Com a adoção da metodologia proposta, o Diretor do CCS poderia, por exemplo, buscar compreender a razão do sucesso da DIR e FAF para tentar replicar na IFCH e FSS. E tal metodologia, por sua simplicidade de adoção – uma vez que os dados já são disponibilizados pelo BPC – e análise, seria replicável para qualquer unidade organizacional de docentes da Uerj sem maiores dificuldades.

Utilizando a ferramenta 5W2H para traçar uma linha de ação, tem-se:

Figura 1: Aplicação da ferramenta 5W2H



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se pela análise da Figura 1 que a presente proposta de intervenção representa pequenas mudanças na rotina organizacional da Uerj, assim como o custo de sua adoção ser desprezível, considerando os benefícios que o monitoramento continuado do capital intelectual pode trazer para a definição de estratégias que visem seu crescimento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta de intervenção demonstrou a importância do capital intelectual para as organizações, públicas ou privadas, em uma sociedade baseada no conhecimento.

Em instituições de ensino, que têm no professor o protagonista para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o monitoramento de seu capital intelectual se torna especialmente relevante para definir seu potencial de se tornar referência em alguma área de conhecimento.

Para demonstrar como é possível uma instituição de ensino orientar suas práticas de gestão pela ótica do capital intelectual, esta proposta utilizou o BPC da Uerj para propor uma metodologia de mensuração de seu capital intelectual, possibilitando dessa maneira um acompanhamento de sua evolução, podendo utilizar como objeto de análise tanto o capital intelectual agregado por cada docente quanto de um departamento, faculdade ou centro acadêmico. A título de exemplo, foi analisada a evolução do capital intelectual das faculdades que compõem o Centro de Ciências Sociais da Uerj de 2012 a 2016.

A metodologia usada pela presente proposta de intervenção permite fazer um amplo diagnóstico sobre o capital intelectual da Uerj, tendo potencial para se tornar uma importante ferramenta para o processo de tomada de decisão por parte de seus gestores.

Dentre as ações oriundas da análise de seu capital intelectual, pode-se destacar a compreensão de eventuais desvios e a definição de ações para atuar sobre eles. Desvios negativos indicariam a necessidade de planos de ação que visassem o restabelecimento dos níveis anteriores de capital intelectual. Tais planos poderiam ser desdobrados até em nível individual caso assim desejasse, por meio do acompanhamento da produção acadêmica de cada docente.

Da mesma maneira, a observação de centros, faculdades e até mesmo departamentos nos quais se percebe evolução permitiria identificar iniciativas positivas na gestão de capital intelectual que poderiam ser replicadas em unidades que vêm tendo dificuldades em manter os níveis anteriores. Sendo assim, algumas unidades acadêmicas serviriam de *benchmark* para outras, estimulando a cooperação entre as diversas partes organizacionais da universidade.

Um ponto destacado pela ferramenta 5W2H é a extrema facilidade em se adotar a metodologia ora proposta. Não há custos relevantes envolvidos, sejam financeiros, materiais, organizacionais ou de pessoal. Assim como utiliza essencialmente informações já existentes, valendo-se tão somente de seu tratamento e uniformização para que seja quantificável e comparável entre distintas unidades organizacionais.

Por fim, sendo a presente proposta de intervenção adotada, sugere-se a guisa de pesquisa futura que as análises ora realizadas sejam feitas por um período maior, valendo-se de dados desde a implantação do BPC em 2006, bem como utilizando o nível de departamento, algo que permitirá a adoção de medidas mais efetivas para a criação e manutenção do capital intelectual. Prospectivamente, propõe-se que tal acompanhamento seja realizado anualmente, a cada nova versão do BPC, e amplamente divulgado junto à comunidade acadêmica, para que cada *stakeholder* possa ser um agente de transformação em busca de uma universidade pública, gratuita e, sobretudo, de maior qualidade.

4. REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, n. 1, v. 17, p. 99-120, 1991.
- DEPESQ - DEPARTAMENTO DE APOIO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. **Banco de Produção Científica (BPC)**. Disponível em: <http://www.sr2.uerj.br/depesq/>. Acesso em: 20 out. 2017.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GOIS, C. G. **Capital intelectual**: o intangível do século XXI. IN: Congresso brasileiro de custos. Recife/PE, ago.2000.

JOIA, L. A.; MALHEIROS, R. Evidências Empíricas da Influência de Alianças Estratégicas no Capital Intelectual de Empresas. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, n. 7, v. 2, p. 162-177, abr.-jun. 2010

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZAMBERLAN, C. O.; POZZOBON, I. M. Evasão do Capital Intelectual das Universidades Públicas: Estudo na Universidade Federal de Santa Maria. **Revista ADM.MADE**, ano 10, n. 2, v.14, p.95-109, mai./ago. 2010.